

Die Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft, SRG, sucht einen neuen Generaldirektor; er soll im Frühjahr 2010 gewählt werden.

Die SRG geht schweren Zeiten entgegen: Die Vorwärtsstrategie der Generaldirektoren Schürmann und Walpen hat das Verfalldatum erreicht; sie hat sowohl medienpolitisch, als auch medienökonomisch den Höhepunkt überschritten. «Innere Einkehr» ist jetzt angesagt, d.h.: Notwendige Entwicklungen der SRG und ihrer Medien sind durch Besinnung auf die wirkliche Rolle eines «service public», durch Fokussierung auf das Wesentliche sowie durch Optimierung der unternehmerischen Funktionen und Produktionsmethoden zu erzielen. Diese Ausgangslage stellt höchste Anforderungen an die Unternehmensleitung, mithin an den neuen Generaldirektor. Er wird seinen sprachregionalen Unternehmenseinheiten von Radio und Fernsehen griffige Entwicklungsperspektiven vorlegen müssen, um dann auf deren Realisierung zu bestehen. Das heisst nichts Anderes, als dass der neue Generaldirektor mit grosser Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft die Managementkultur der SRG-Geschäftsleitung auf ein neues Fundament stellen muss: Er hat dafür zu sorgen, dass die Regionalfürsten nicht nur Partikularinteressen vertreten, sondern stets die SRG als Ganzes und ihre Aufgaben gegenüber den Gesellschaften im Auge behalten. Das von Walpen initiierte Projekt «Konvergenz», bei dem es um die Zusammenarbeit von Radio und Fernsehen geht, wird ihm Gelegenheit geben, sein publizistisches Verständnis und seine Sozial- und Führungskompetenz unter Beweis zu stellen und von seiner hoffentlich reifen Führungserfahrung konstruktiv Gebrauch zu machen.

Nun steht ja die SRG politisch nicht im luftleeren Raum; ihre Zukunft wird mit entsprechenden Rahmenbedingungen wesentlich vom politischen System bestimmt. Es ist daher wünschbar, dass der zukünftige Generaldirektor auf der Klaviatur dieses unberechenbaren Gefüges zurückhaltend virtuos spielen kann. Das verlangt, dass er das politische System der Schweiz von Innen heraus kennt, sich aber nicht als Teil desselben versteht, denn er wird die allseitige Unabhängigkeit der SRG ungebunden und kompromisslos verteidigen müssen.

Um dieses erfolgreich tun zu können, braucht er Zivilcourage.

Wie könnte demnach das Idealprofil eines künftigen Generaldirektors der SRG aussehen?

Persönliche Voraussetzungen und Potenziale:

Sozialkompetenz: Er kann offen auf Menschen eingehen – er nimmt ihre menschlichen und beruflichen Bedürfnisse ernst; er deklariert mit Nachdruck die anzustrebenden Werte bezüglich des Zusammenarbeitens im Unternehmen in der Vertikalen und Horizontalen; er ist berechenbar und hält, was er verspricht; er informiert und kommuniziert offen und ehrlich.

Kulturelle Affinitäten: Er hat einen tief verwurzelten Sinn für Lebenskultur. So pflegt er zweckfreie jedoch sinnstiftende kulturelle Aktivitäten im persönlichen Umfeld, aber auch im öffentlichen Raum: Er ist Mitglied von Leitungsgremien verschiedener Kulturinstitutionen, die nicht notwendigerweise ausschliesslich elitärer Natur sein müssen.

Führungswille: Er hat einen ausgeprägten Führungswillen, der unterbaut ist von Charisma, Führungserfahrung und konsequenter Handlungs- und Entscheidungsweise; mit Macht geht er selbstkritisch um, denn er versteht seine Aufgabe vor allem als dienende Funktion; in diesem Sinne hat seine reife und starke Persönlichkeit eine positive und konstruktive Ausstrahlung, die er vor allem dann in die Waagschale legen kann, wenn er von seinen Mitarbeitenden gemeinsame grosse Leistungen einfordern muss. Führungswillkür kennt er nicht.

Durchsetzungskraft: Die Umsetzung seines Führungswillens in Durchsetzungskraft basiert auf einem Führungsverständnis, das sich an einer Kombination von menschlichen Werten und unternehmerischen Notwendigkeiten orientiert. Sie hat Stärke, weil er seine Entschiede inhaltlich und methodisch sorgfältig erarbeitet und sie damit gut begründbar macht. Er ist ein Meister in der Strukturierung und Reduktion von Komplexität, womit er Entscheidungsgrundlagen überschaubar und verständlich macht. Er macht auf sachliche Weise deutlich, dass seine Kompetenzen im Gleichgewicht mit seiner Füh-

rungsverantwortung stehen müssen. Durch rasche und kompromisslose Durchsetzung der Entscheidung signalisiert er Entschlossenheit bezüglich seiner Führungseffizienz.

Berufliche Voraussetzungen:

Ausbildung: Er hat eine akademische Ausbildung, vorzugsweise in Betriebswirtschaft.

Berufliche Laufbahn: Er hat in einem hart umkämpften Markt ein eigenes Unternehmen aufgebaut und erfolgreich geführt, in das er grosse Teile seines eigenen Vermögens investierte.

Er entwickelte in seinem Unternehmen eine Kultur, die den existenziellen Bedürfnissen seiner Mitarbeitenden gerecht wird. Als Korrelat betont sie die Verantwortung des Unternehmens gegenüber den Kunden und der Gesellschaft. Seine Strategien sichern den blühenden Fortbestand des Unternehmens.

Er erhöhte den Erfolg seines Unternehmens durch ein ausgeprägt kreatives Management, wobei er die Risiken durch gekonnte Handhabung der Managementtools minimierte.

Politische Laufbahn: Zeit seines aktiven Berufslebens hat er sich auf allen Stufen der staatlichen Struktur erfolgreich politisch engagiert: Als Wirtschaftspolitiker einerseits und als Kulturpolitiker andererseits. Dabei hat er sich bei allen Parteien Achtung und Anerkennung verschafft, insbesondere, weil er sich mit den Meinungen Andersdenkender konstruktiv auseinandersetzte und weil er es verstand, durch Überzeugungskraft hängige Problemlösungen voran zu treiben.

Das Idealprofil ist sehr anspruchsvoll; es entspricht aber den maximalen Anforderungen an den obersten Chef des bedeutendsten Kulturinstitutes der Schweiz. Die entsprechende Person zu finden und für die Aufgabe zu gewinnen gelingt aber nur, wenn die Verantwortlichen für die Suche davon überzeugt sind, dass die üblichen politischen Aushandlungen nicht mehr greifen, und dass ausgetretene Suchpfade verlassen werden müssen.

Übrigens: Er darf auch eine Sie sein!

Bern, 1. Dezember 2009
Gesellschaft für Medienkritik (gfmks)

Dieser Text ist mit Quellenangabe zur Publikation frei.